



でらいとニュース

Delight Consulting

発行 : デライトコンサルティング株式会社
 発行責任者 : 近藤圭伸
 編集 : 鈴木久江、東卓
 発行日 : 偶数月1日

Contents

- ◆ 特集Topics 改正パートタイム労働法 (1/2)
- 【組織人事／労務管理】
- ◇ 連載企画(最終回) 人事評価のお悩み解決! ③人事評価制度、定着のためのポイント
- ◇ 連載企画 キャリアデザイン⑤中小企業で行うキャリア形成支援
- ◇ 連載企画(New) どんな企業でも起こりうる人事労務問題とその対処法 (1/3)
- 【Communication】
- ◇ コーチングTips 質問スキル②効果的な質問とは?
- ◇ おすすめ書籍 司馬遼太郎・著『人間というもの』
- ◇ でらいとの独り言 就職活動を通じて頼もしくなっていく学生たち

ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>

Topics

特集 : 改正パートタイム労働法 (1/2)

人事労務管理アウトソーシング事業部 社会保険労務士 後藤 正文

パートタイム労働者と正社員の差別待遇を禁止する改正パートタイム労働法が5月25日の参院本会議で可決、成立し、2008年4月1日から施行されることになりました。

今回の改正法は、これまで様々な議論がされてきた「均等待遇」について、これまで「努力義務」(努力すればよい)にとどまる内容だったものから、「禁止規定」(してはならない)及び「義務規定」(しなければならない)が含まれている点で、大きな注目を集めています。

本紙では、全2回の特集トピックスとして「改正パートタイム労働法」をとりあげ、使用者(企業)にとって、今後どのような実務上の対応が必要となってくるのかについて、考察していきたいと思えます。

今号では、改正の背景、「禁止規定」、「義務規定」が含まれている主な改正事項の内容と留意点をご紹介します。

1. 改正の背景

少子化によって労働力人口の減少が進むと同時に、多様な働き方が増加していく中で、パートタイム労働者の数は、平成17年には1266万人となりました。労働者総数に占める割合は、女性労働者中では40%、男性労働者中では12%にも達しています(総務省労働力調査)。

こうしたパートタイム労働者の増加が、これまでの一律に低い処遇の扱い等の実態を表面化させるきっかけにもなり、多くの議論を呼ぶことになったわけです。そこで、今回の改正法では、パートタイム労働者の処遇を見直すという観点で、改正がされました。

2. 主な改正点

(1) 労働条件に関する文書の交付義務

労働基準法で書面による明示が義務付けられている従来の事項に加え、「昇給、賞与、退職金の有無等」の労働条件を書面により明示しなければならない。(違反すると10万円以下の過料)

[留意点]

労働基準法では、「昇給、賞与、退職金の有無等」は、正社員もパートタイム労働者も口頭で明示してもよいとされています。正社員に関しては就業規則を明示する方法などで対応することができますが、個別に条件が異なるケースが多いパートタイム労働者は、就業規則による明示が難しい場合があります。今後は、労働契約書(雇入通知書)で明示する等の対応が必要(義務)になります。

(2) 通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止

「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」とは

- ① 期間の定めがない労働契約
- ② 業務内容・責任など職務内容が通常の労働者と同一
- ③ 正社員と同じ態様と頻度で職務の変更が見込まれること

以上の3つ要件を全て満たす者について、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇に関して差別的取扱いを禁止する。

[留意点]

厚生労働省は、全体のパートタイム労働者のうち、4~5%程度が適用の対象となるとみています。①には「反復して更新されることによって期間の定めのない労働契約と同視することが社会通念上相当と認められる有期雇用契約」も含まれるとされており、実務上、判断が難しいケースも出てくるものと考えられます。今後、厚生労働省より示される具体的な指針等を注視する必要があります。

(3) 通常の労働者への転換の配慮

短時間労働者を雇用する事業主に、以下のいずれかの措置を講じる事が義務化。

- ① 通常の労働者の募集を行う場合、募集に関する情報を短時間労働者に周知すること
- ② 通常の労働者の募集に応募する機会を短時間労働者に与えること
- ③ 短時間労働者を通常の労働者へ転換推進するための試験制度等の措置を講じること

[留意点]

通常の労働者への転換の配慮が「義務化」されたことにより、新たな対応を講じる必要があります。トラブル防止の為に、短時間労働者が通常の労働者へ転換できる基準や手続きを就業規則等に明文化して周知しておくことが必要であると考えます。

次号では、「努力義務」としての改正事項、その他の改正事項について、ご紹介いたします。

【パートタイム労働法の「短時間労働者」の定義】

「原則として、1週間の所定労働時間が、同一の事業所に雇用される通常の労働者の、1週間の所定労働時間に比し短い労働者」

- ☞ パートタイム労働者、アルバイト、準社員等の名称のいかんを問わず適用されます。
- ☞ 雇用保険法、健康保険法、厚生年金保険法等の「短時間労働者」の定義とは、契約期間や所定労働時間において適用範囲が異なるため注意が必要です。



人事評価のお悩み解決！③人事評価制度、定着のためのポイント

組織人事コンサルティング事業部 取締役 荒谷 康文

この連載も今回が最終回です。

人事評価制度の運用が少しでもスムーズになるよう、その目的からノウハウまでを解説してきました。最終回は、人事評価制度定着のためのポイントについて解説していきたいと思ひます。

(1) 「だれが」、「だれを」、評価するか

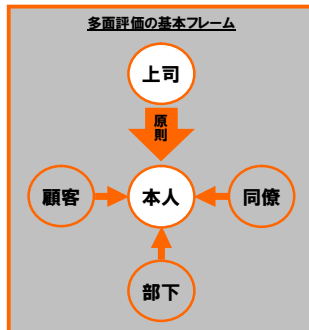
既に人事評価制度を導入されている企業では「自分の人事評価は誰がやってくれるんだろう？」とか「あんな上司に評価されたくない！」など評価体制にまつわる意見をよく耳にされるのではないのでしょうか。実は人事評価制度の構築において「だれが、だれを評価するか」という評価体制の検討は重要な課題のひとつです。

一般的には部下の人事評価は上司が行います。おそらく基本はそのとおりで間違い無いと考えます。しかし、適切な評価結果を得、評価の納得性を持たせ、人事評価のレベルを上げるためにも評価体制に一工夫はほしいものです。

たとえば、自己評価です。評価の納得性を高める、大変良いアイデアであると思ひます。そもそも、自分の仕事を反省することは自然に行っていることです。

また、評価者にとって最も重要な心構えは何でしょうか。私は「部下への関心」であると考えます。部下の仕事ぶりにまったく無関心な上司が人事評価することができるでしょうか？（できるわけがありません。）

この観点に立てば「人事評価はその社員の仕事ぶりに最も関心を持って接している人が評価者になれば良い」という考え方もあります。それを具体化した仕組みが「多面評価(360度評価)」という評価体制です。代表的なパターンは部下による上司の評価です。たとえば課長のリーダーシップを評価する場合、上司である部長がそれを評価するより、部下に評価させたほうが適切な場合もあるでしょう。また、同僚や顧客なども含め、本人の仕事ぶりについて最も関心を持っている人の評価を参考にすることは概ね正しい考え方であると考えます。



しかし、多面評価には注意も必要です。多面評価結果はあくまで上司による評価のための参考にとどめるべきだと考えます。原則的には人事評価は上司が責任をもつべきであるからです。評価者と被評価者の間で「不適切な取引」が起こらぬよう、適切な関係が保てるかどうか重要な注意事項です。

(2) フィードバックはどのように行うか

人事評価を効果的に能力開発へ結び付けるために、是非、人事評価のフィードバックを行いたいものです。

フィードバックには2つの内容があります。ひとつは評価結果のフィードバック。ふたつは評価理由のフィードバックです。結論から言うと、後者の評価理由のフィードバックがより重要です。

この連載第1回目でも触れましたが、評価結果（つまり、「あなたは70.5点でした」といったような結果のみ）を知らされても、部下としてはあまり内容がありません。必要なのは、「なぜそのような評価になったか」であり、さらに「今後どのようにしたら良いのか」であるのです。つまり、評価理由である「なぜ」「今後どのように」の方が、部下にとって有益であるのです。

評価理由のフィードバックの要領は次のとおりです。

場所は1対1で話せる部屋がよいでしょう。まずは、日頃の職務精励に対するねぎらいの言葉をかけます。そして最初に、部下自身に

「良かった点、改善すべき(反省する)点」について、それぞれ具体的な場面を述べてもらいましょう。

それを踏まえて上司から、まずは「良かった点」について具体的な場面を挙げながら伝えます。たとえば「3月の〇〇商事様の一件は粘り強くがんばったね。担当者の方も大変感心されていたよ。この点は、交渉力を高く評価している。」といった具合です。

その後で、「改善すべき点」について同じ要領で指摘しましょう。たとえば「定例推進会議ではあまり発言がなかったが、中堅社員としてもう少し積極的に場をリードしてほしい」といった要望や要求をし、上司としての支援についても触れます。

ところで、フィードバックでよく問題になる「上司と本人の評価の認識差をどう考えるか」ですが、その対策として人事評価表のコメント欄が役立ちます。「観察メモ」のように部下の日頃の仕事をメモしてあればベストです。評価の認識差は、評価事実の捕捉のあいまいさによって生じるといえます。「キミの自己評価では積極性を”B”としているが、私が”C”と評価したのは、評価基準に照らして、毎月の定例推進会議で意見具申が少ないからだ。これからはもっと積極的に意見を言ってほしい。」といったように、具体的な事実を挙げて説明すれば、本人も納得しやすいはずで

(3) 人事評価者研修のすすめ

人事評価を円滑に運用していくために欠かせないのが人事評価者研修です。

この連載でお話ししてきたような内容を評価者である上司のみなさんに研修を通じてお伝えし、全社的な共通理解としていきます。当然ですが、人事評価制度は各社各様ですから、個別具体的内容も各社各様になります。貴社の特徴に合わせて企画・実施いただければ結構です。

主なプログラムは次のようなパターンが参考になります。

このプログラムは一度に行う必要は必ずしもありません。多くの企業では実施目的や制約条件(予算・時間など)に応じて、プログラムを絞り込んだり、分割実施したりして、柔軟に実施されています。少なくとも、未実施よりずっと良いと考えます。

人事評価者研修は、①から⑥のプログラムが中心ですが、上級編として⑦、⑧の項目を中心に実施されても良いと考えます。部下育成プランを考案する機会としたり、評価項目や評価基準の見直しのために評価者の方々に改善・要望を聞いてみるのも、人事評価者研修の大切な役割ではないでしょうか。

人事評価者研修プログラムの基本パターン

<基本編>

- ① 人事評価のねらい
- ② 人事評価制度の仕組み
- ③ 評価者の心構えと評価テクニック
- ④ 人事評価模擬訓練(ケーススタディ)
- ⑤ 模擬訓練結果の講評
- ⑥ フィードバック面談の進め方

<上級編>

- ⑦ 部下育成の進め方
- ⑧ 人事評価制度の改善・要望

所要時間: 半日～2日間(プログラム項目による)

(4) 未来の人事評価とは

さて、最後に未来の人事評価の姿を考えたとき、意外な形が想定できます。

それは「人事評価の要らない世界」です。人事評価は、業績を達成し、能力開発を行っていくために実施しています。しかし、この目的を上司も部下もしっかりと理解し行動できている組織は、そもそも人事評価が必要なのでしょうか。もしもこのような完全に自律的な組織があったならば、人事評価をする必要がないでしょう。人事評価制度を徹底的に追及した先には「人事評価の要らない世界」があるというのも、面白いと思ひませんか。ただし「自己査定は査定にあらず」。自信のある方ほど、堂々と評価を受けていただきたいものです。



キャリアデザイン⑤中小企業で行うキャリア形成支援

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

前号では、企業が行う社員のキャリア形成支援の取組みは、(1)気づきの機会の提供、(2)チャンスの拡大、(3)個別相談の3種類に大別できる旨をご紹介しました。では、中小企業ではこれら3点について、具体的にどのようなキャリア形成支援を行えば良いか。これが、今回のテーマです。

■1.「気づきの機会の提供」

まず「気づきの機会の提供」という点では、①他者フィードバック、②リフレッシュ休暇の付与が有効と考えます。①は、上下(上司/部下)左右(同僚)から、人事評価とは全く関係なく、相互に「持ち味」という観点からの強み/弱みをフィードバックし合うことを言います。中小企業であればお互いに普段から顔を合わせる機会が多いため、普段口に出すことはなくとも、お互いのことをよく見ているのではないのでしょうか？自分では気づいていない意外な一面がわかったりします。

②の休暇は、節目となる年齢を迎えた社員にまとまったオフタイムを提供し、一旦「仕事アタマ」から解放することを言います。忙しくてなかなかまとまった休暇を取ることができないと思われるかもしれませんが、そこは割り切って半強制的にでも休ませるような工夫が必要です。最近、弊社のあるクライアントではリフレッシュ休暇制度を本格導入し、各部門長に対して、リフレッシュ休暇を与える権利と義務を付与されました。制度を形骸化させず確実に休んでもらえるよう、義務づけられたわけです。その旨、就業

中小企業におけるキャリア形成支援

■気づきの機会の提供

他者フィードバック/リフレッシュ休暇

■チャンスの拡大

専門職制度/事業提案制度

■個別相談

管理者研修(支援型リーダー)

規則にも明記されています。

■2.「チャンスの拡大」

「チャンスの拡大」という点では、①専門職制度、②事業提案制度などが有効と考えます。①は、管理的な仕事はやらなくて良いからその社員の得意な分野を極めてもらう専門職(スペシャリスト、マイスター等々)への道を設けることです。

②は、そもそも配置転換や異動が少ない中小企業で、その社員の本領発揮できる新規事業(あるいは新しいサービスや製品・商品)があれば本人から提案してもらい、審査をした上でOKであれば、その社員に思う存分その仕事をしてもらおう、というやや強引な手法です。環境変化めまぐるしい今だからこそ、やってみる価値があるのではないのでしょうか？

■3.「個別相談」

最後に、「個別相談」という点では、現在の管理職の教育が有効です。中小企業でキャリア相談室を設けることは現実的ではありません。それよりも管理職に支援型リーダーとしての役割(コーチングや

カウンセリングなどの観点にて)を理解していただき、普段の職場の中で部下のキャリア形成をサポートすべく、その役割を発揮してもらうことが大切です。必ずしも制度として定期的に面談(相談)の機会を設ける必要はありません。普段のコミュニケーションの中でサポートできれば結構です。ただし、「言うは易し、行うは難し」であり、これを実現するためには、管理職の方の意識改革が必要となる場合があります。

連載企画(New)

どんな企業でも起こりうる人事労務問題とその対処法 (1/3)

代表取締役 近藤 圭伸

前号の「でらいとニュース」創刊1周年のご挨拶の中で、「これからまさに人事労務の時代」であることを、強く述べさせていただきました。私は立場上、中小・中堅企業の社長さんと、直接お話する機会がありますが、社長さんから従業員の扱いや賃金、労務管理といったことに関して、多くの悩みを打ち明けられます。

(1)人事労務に関するトラブル

以下は、最近当社に寄せられた人事労務に関するトラブル事例です。これらはほんの氷山の一角にすぎません。中には読者の皆様にも、お伝えできないような「えぐい」ものも沢山あります。

【トラブル事例】

- 元請の要請で、36協定の時間外労働時間の毎月の上限(45時間)を超えて、100時間にしたいができるのか
- 配置転換をパワハラとして、ユニオン(個人加盟の労働組合)に相談され、団体交渉を申し込まれ、会社が混乱した
- 社員が無断欠勤をし行方不明、解雇したいが、どうしたらよいか
- 退職後、社員の懲戒が発覚、退職金は支払ってしまった。とりもどせないのか
- 社員がうつ病で会社を休職。顧客に迷惑をかけたくないので、解雇したいのだが
- 退職勧奨として話したつもりが、即解雇と受け取られ監督署に駆け込まれてしまった

(2)物事には必ず原因と結果がある

これらの問題は、会社にとっても社員にとっても、不幸なことです。労使間のトラブルは、経営者にとって一番ストレスが溜まることであり、できれば避けて通りたいと誰もが願う問題です。

私はこれまで、職業柄いろいろな会社の人事労務のトラブルを見してきました。冷静に考えてみますと、どんなケースにも大ぐりではありませんが、いくつかの共通した原因があることに気がつきました。これらの原因は、すぐには解消できないものもあれば、ちょっとした工夫で解消できるものもあります。すぐには解消できないものについては、社長の強いリーダーシップと管理職や従業員の教育が必要です。

(3)労使間のトラブルの原因(大ぐりな原因)

それでは、労使間の主なトラブルの原因について、お話ししましょう。原因を断ち切りませんと、永遠にトラブルは解消しませんので。今号ではまず、大ぐりにどんな原因があるのかを、ご認識いただければと考えます。

【主に人的な原因】

- ①管理者の管理監督不行き届き
- ②風通しの悪さ(社長・上司と部下のコミュニケーション不足)
- ③上司の部下(特に若い社員)に対する適応不足

【主に法的・運用的な原因】

- ①就業規則上の欠陥
- ②暗黙のルールへの疑問
- ③従業員への就業規則の周知徹底(教育)がなされていない
- ④社員の方が、会社や上司より労働基準法をよく知っている
- ⑤監督官庁などの指導強化

私は、原因を元から絶てば、労使間のトラブルは90%くらい解消できると考えています。次号から、これらの原因(特に人的な原因)をいかに潰していくかについて、詳細に解説します。



質問スキル②効果的な質問とは？

組織人事コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 東 卓

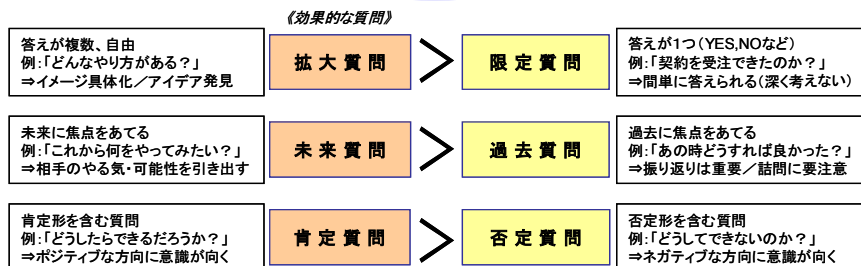
前号では、質問スキルの前提として、①相手や状況によって、ティーチング(指示命令)と使い分ける②質問スキルが機能するためには信頼関係と建設的な対話の場づくりが必要である、という点についてお話ししました。今号では、効果的な質問をするうえでのポイントについて、ご紹介します。

一般的に、ひとは、他人から指示命令や答えを与えられるよりも、自分で考え、気づいたことの方が、意欲が高まり、アクションを起こす可能性が高いと言われます。

この点がまさにコーチングの本質であり、目的となります。コーチングは「質問型のコミュニケーション」とも言われます。効果的な質問は、相手の意識を潜在意識の深いところや、未知の可能性に向けさせ、そこにある答えに気づかせます。

相手に気づきを与えるためには、拡大質問、未来質問、肯定質問を多くすることがポイントです。次号では、質問スキルを実践するうえでのコツと質問の具体例をご紹介します。

質問の種類とその効果



POINT! 拡大質問、未来質問、肯定質問を多くする ⇒ 未来志向で前向きに考え、自分で気づく!

おすすめ書籍

司馬遼太郎・著『人間というもの』(PHP文庫、税込¥519)

組織人事コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 東 卓



読者の皆さんの中には、司馬遼太郎ファンの方が多くいらっしゃるでしょう。私もその一人です。司馬遼太郎の著作は、人生や物事の本質を捉えた含蓄のある言葉が多く、心にとでも強く響きますね。中でも私の好きな言葉は、『峠』の有名な一節。「志(こころざし)は塩のように溶けやすい。男子の生涯の苦渋というものはその志の高さをいかに守り抜くかというところであり、それを守り抜く工夫は格別なものではなく、日常茶飯事の自己規律にある。箸(は

し)のあげおろしにも自分の仕方(しかた)がなければならぬ。物の言い方、人との付き合い方、息の吸い方、息の吐き方、酒の飲み方、あそび方、ふざけ方、すべてがその志を守るがための工夫によって貫かれておらねばならぬ、というのが、継之助の考えかたであった。」いかがでしょう。何か胸の奥に熱いものがこみあげませんか(笑)これから司馬遼太郎の著書をお読みになる方、特に若い世代にお薦めしたい書籍です。

最近、イチローが、テレビCMで子供からの「どうしたら、イチロー選手みたいになれるの?」という質問に対し、「昨日の自分を越えることだよ」と答えているのを観ました。

これまた含蓄のある言葉。う〜ん・・・、なるほど。

でらいとの独り言

就職活動を通じて頼もしくなっていく学生たち

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

大学生の就職活動支援の仕事をしていると、ハッとすることがたくさんあります。当社風というと『“デライト”(感動)の瞬間』です。

学生が就職活動を通じてどんどん「頼もしく」なっていくのを感じる瞬間もそのひとつです。先日、某大学のキャンパス内で私の就活ゼミを受けていた男子学生を見つけたので「なんだか顔つきが変わってきたね」と声を掛けると「そうっすか〜、就活って結構しんどいですね」と陽気な答えが返ってきました。実は、その男子学生は、多くの企業に応募していますが、未だ内定が出ていません。周囲には、複数の内定をもらって余裕の表情をみせる学生がいるなかで、彼は焦り・不安を少なからず抱えているに違いないのですが、「どれだけ落

ちでも決して就職活動はやめませんよ！気持ちが悪ければ終わりですから」と元気に振舞っています。就活ゼミの開講当初、彼は、応募書類の志望動機や自己PRを、軽い気持ちで、深く考えずに書いていました。そんな彼でしたが、カリキュラムが進むにつれ、自分の書いた文章が相手に伝わりにくいことを指摘されると、何度でも書き直すようになり、他のゼミ生にフィードバックを求めるようになりました。

以前と比べると、彼の顔つきや姿勢は、明らかに変わったように思えます。すんなり内定をもらえるに越したことはありませんが、困難な状況で決してあきらめない彼の姿勢は、私にはとても頼もしく感じられました。

【編集後記】

季節はいつの間にか春を過ぎ、初夏に向かっていきます。そんな季節、私の元に「ホテルを見たよ」という知らせが入ってきました。

ホテルといえば、名古屋では、名古屋城のお堀が都市部では珍しくホテルの生息地になっており、「ヒメホテル」が棲んでいるそうです。5月下旬から6月がちょうど観察時期で、生息地では美しく夜を彩るホテルに会えるかもしれません。名古屋城の他に、熱田神宮、相生山緑地等、名古屋市内でもいくつかホテルの生息地があるので、私も足を運んでみようと思います。ホテルを観察する際は、車のライト、懐中電灯等光の出るものは使用せず、2週間という短い命の輝きを妨げないよう、静かに見守るのがよいようです。(ス)

デライトコンサルティング株式会社

〒461-0001

名古屋市東区泉2-26-4高岳パレットビル

TEL 052-937-5615 FAX 052-937-5620

URL : <http://www.delight-c.com/>E-mail : info@delight-c.com

デライトコンサルティングは、
「個人と組織の成長を図り、社会に貢献する」を経営理念として、
— Customer Delight (お客様の感動) —
を協創する人事コンサルティング会社です。